

Unternehmensnachfolge in Kleinstunternehmen

Harry Meier

E-Mail:h@rry.ch

Ausgangslage

Tausende Kleinstunternehmen (KU) müssen sich in der Schweiz jedes Jahr der Herausforderung der Unternehmensnachfolge stellen und scheitern dabei oft, weil die Planung schlicht nicht angegangen wird.

Für die Familienbetriebe unter den KU stellt die Nachfolgefrage häufig eine Herkulesaufgabe dar. Denn es müssen sowohl die familiären wie auch die unternehmerischen Bedürfnisse erfüllt werden, die unterschiedlich sind. Die Familie richtet sich beispielsweise eher nach innen aus und versucht Risiken zu vermeiden. Die Unternehmung selbst orientiert sich mehr nach aussen und geht Risiken ein, um Geschäfte abzuschliessen. Neben vielen Unterschieden kommt erschwerend hinzu, dass Kleinfirmer über wenig Nachfolgeerfahrung verfügen, da sie die Nachfolgeregelung nur alle 25-30 Jahre angehen müssen.

Dies führt zu einer komplexen und dynamischen Herausforderung. Doch oftmals wird dieses Vorhaben nicht angegangen, weil der Firmengründer nicht loslassen will oder weil lieber der Hausfrieden gewahrt wird. Darüber hinaus werden demografische Faktoren, wie das Fehlen von Kindern, dafür verantwortlich gemacht. Weiter besitzen die potentiellen Sukzessoren heutzutage andersartige Möglichkeiten, erfolgreiche Karrieren ausserhalb des Familienbetriebes zu gestalten. Viele beabsichtigen nicht viel mehr Zeit in das Familienunternehmen zu investieren, zumal sie imstande sind, mit weniger Aufwand in der Privatwirtschaft ein höheres Einkommen zu erzielen.

Um die Frage nach einem erfolgreichen Nachfolgemangement für familiengeführte KU zu beantworten, wurde eine empirische Analyse der relevanten Einflussfaktoren am Beispiel der Bienenprodukte Meier (BM) vorgenommen.

Forschungsfragen / Methode

Forschungsfrage:

1. Wie soll ein Kleinstunternehmen, wie die Bienenprodukte Meier, die für ihre Unternehmensnachfolge relevanten Einflussfaktoren gestalten?

Methode:

Konzeptionelle Ableitung der Einflussfaktoren unter besonderer Berücksichtigung der Stakeholder Gruppen

Qualitative Interviews: Mit Unternehmensleitung und Familienmitgliedern (n = 3) und externen Nachfolge Experten (n = 3).

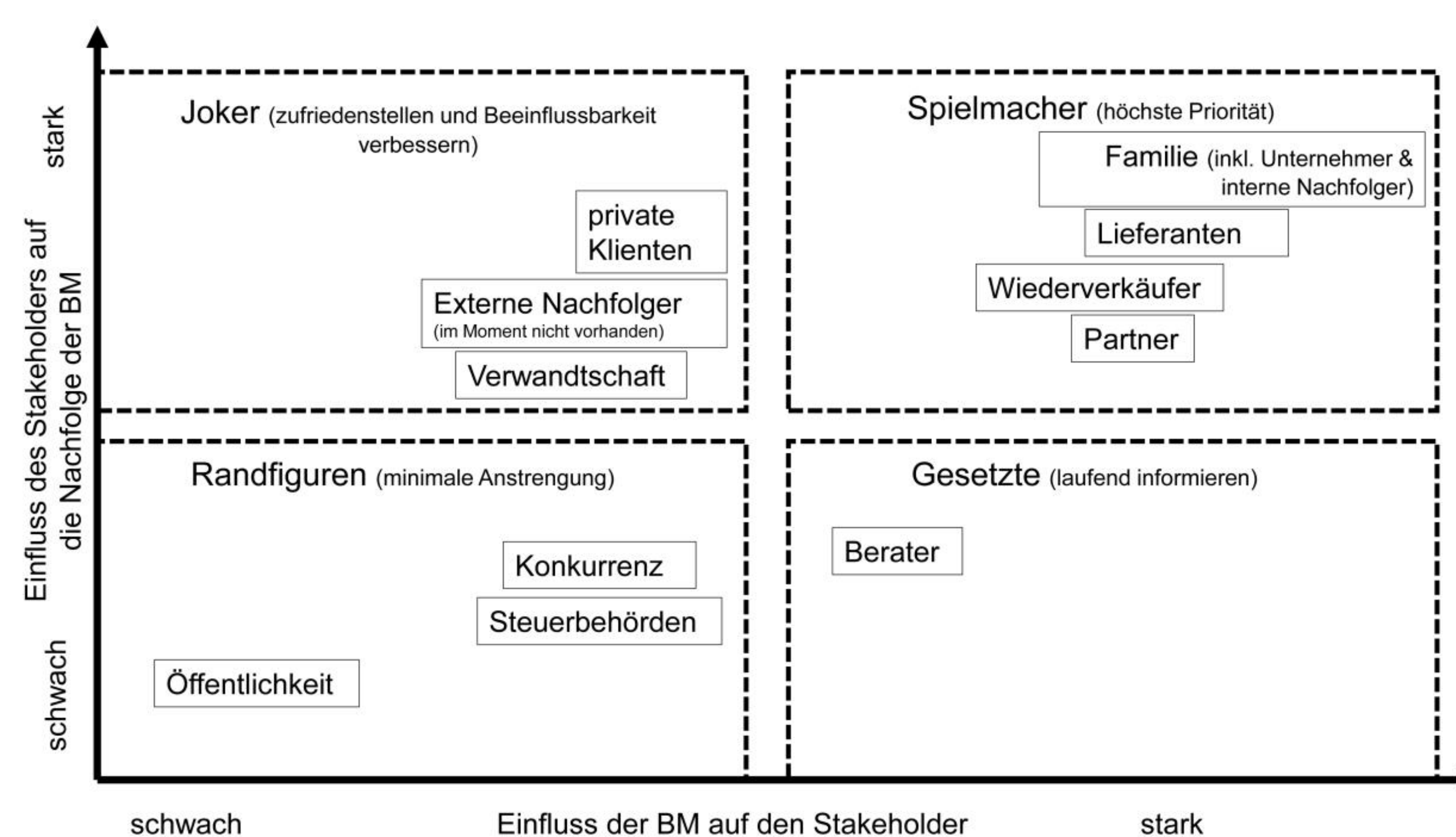
Themenbereiche des Interviewleitfadens:

- Kommunikationsstrategie
- Nachfolger Kompetenzen
- Wissensmanagement
- Vorgehensplanung

Auswertung mittels Software MAXQDA.

Stakeholder Analyse

Abb. 1: Stakeholder-Relevanz Matrix



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 162

Eine Analyse der relevanten Stakeholder in einer Matrix erlaubt es Rollen, Einflussbereiche und Interessen der involvierten Gruppen systematisch zu kategorisieren.

Die Stakeholder, die den grössten Einfluss auf die Nachfolgeregelung der BM haben, aber auch beeinflussbar sind, die sogenannten „Spielmacher“, dürften bei dem Unternehmensnachfolgeprojekt die höchste Priorität einnehmen. Die „Joker“, die einen Einfluss auf das Nachfolgeprojekt haben können, müssen zufriedengestellt werden, die „Gesetzten“ müssen laufend informiert werden und für die „Randfiguren“ reicht eine minimale Anstrengung aus.

Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie BM während dem Nachfolgeunterfangen die verschiedenen Parteien involvieren und mit ihnen kommunizieren soll.

Ergebnisse

Die Kommunikation:

- Standardisierter Kommunikationsprozess, insbesondere um angstfrei normative und strategische Fragestellungen beantworten zu können, ggf. durch Hilfe eines externen Beraters.

Die Nachfolger:

- «Macher Typen» die wissen, was auf dem Markt funktioniert und sowohl technische wie auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufweisen.
- Gezielte Vorbereitung durch anspruchsvolle Projekte.
- Strukturierter Ausbildungsplan.

Die Wissenssicherung:

- Geschäftskritisches- (mindestens Produkte- und Prozessdokumentation) und strategisches Wissen, sowie die Kunden- und Lieferantendetails vorgängig identifizieren und sichern. Dies wird oft unterschätzt.

Literaturauswahl

- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management* (4. Auflage.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wulf, T., & Stubner, S. (2010). *Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen*. HHL Working Paper Series (96). Handelshochschule Leipzig.